

# 3. Lederne skaber kultur og rammer for digital innovation

**Lederne fremmer en eksperimenterende tilgang til teknologi, hvor alt ikke handler om sikker drift, og hvor der er plads til at prøve sig frem og tage fejl. De sætter en vis struktur på idéudviklingen og skaber tydelige rammer om processen fra idé til implementering.**

At være åben for medarbejdernes idéer er en vigtig forudsætning for at skabe et innovativt digitalt miljø, men der skal ifølge lederne mere til. Det er ikke nok bare at være lydhør og se, hvad der kommer, for så sker der ifølge flere ofte ingenting.

De fremhæver her især to ledelsesopgaver, der angår henholdsvis kultur og struktur.

At forme *kulturen* handler om tydeligt at signalere, at man tager den digitale innovation alvorligt – som en integreret del af opgaveløsningen. Det er ikke bare noget, man kan arbejde med, når og hvis der bliver tid til det. Som leder kan man være nødt til at insistere, stille krav, skubbe på og holde fast – også i de faser, hvor processen er op ad bakke.

I kulturobygningen gælder det også om at skabe den rette "ånd" i arbejdet med digital udvikling. Når man er vant til at levere sikker drift, kan det kræve en mental omstilling at skulle gå ind i åbne processer, hvor man ikke kender løsningerne, og hvor der er risiko for at begå fejl – eller have spildt tiden.

Kulturen skal gerne understøttes af en vis *struktur*, som giver trykke og tydelige rammer om den digitale innovation i hverdagen. Det sikrer ledelsen blandt andet ved at have styr på de politiske, etiske, juridiske og økonomiske forudsætninger for den digitale udvikling: Hvad skal vi? Hvad må vi? Hvad har vi råd til? Og hvad er gevinsterne?

Men det strukturelle handler også om, at der bliver fulgt systematisk op på idéer, at forhindringer bliver ryddet af vejen, og at der sikres den nødvendige fremdrift i processerne, så ting bliver afsluttet, og beslutninger truffet.

## Sagt om at skabe kultur og rammer

”

Det gælder om at finde en måde at prioritere udvikling på i hverdagen. Som ledelse skal vi skabe rammer og legitimitet omkring det, så der kommer en vis struktur på udviklingsarbejdet. Bare at sige 'min dør står altid åben' giver ingen resultater.

Luise Hansen, afdelingsleder, autismecenter

”

Der er mange steder, hvor det digitale nu bare kører. Men der er også områder, hvor vi som ledelse må blive ved med at drive det fremad. Enten fordi vi selv har en idé og tror på, at det er den vej, vi skal. Eller fordi der er noget, der er lidt sværere at trække igennem. Vedholdenhed er helt afgørende.

Hanne Pjengaard, leder af dagtilbud

---

## Værd at overveje

- Hvilke tiltag kan gøre det tydeligt, at du ønsker en kultur, hvor I nysgerrigt undersøger digitale teknologiers muligheder?
  - Hvordan vil du gøre medarbejderne trygge ved at eksperimentere – og måske forlade deres faglige komfortzone?
  - Hvilken form for struktur og styring er nødvendig hos jer for at nye idéer bliver fremført, vurderet, modnet og eventuelt realiseret?
- 

### De nødvendige rammer

Der er forskel på, hvordan de fem udvalgte arbejdspladser arbejder med kultur og rammer, men lederne er alle opmærksomme på, at de her spiller en afgørende rolle.

I *dagtilbuddet Paddehatten* arbejder man bevidst med, at der skal være kort fra den gode idé, til den bliver prøvet af. Medarbejderne bliver opfordret til at eksperimentere med teknologien i hverdagen – og gerne sammen med børnene. Det er en del af den innovative kultur, at man leger sig frem til gode løsninger, og at det ikke er alle forsøg, der lykkes.

Da *Borgerservice i Ballerup Kommune* stod foran en omfattende automatisering af en række arbejdsgange, gik lederen ind og hjalp medarbejderne med at strukturere processen og lægge en strategi for arbejdet, få kategoriseret sagstyperne og indføre tavlestyring til at skabe det nødvendige, fælles overblik.

I *Lys- og Trafikledelse i Aarhus Kommune* har ledelsen italesat, hvor vigtigt det er for innovationen, at man aktivt interesserer sig for de fagligheder, der ligger uden for ens eget område. Derfor har man blandt andet fysisk placeret medarbejderne på en måde, som fremmer videndeling på tværs, og valgt at begrænse hjemmearbejde, så der er gode muligheder for at få og udvikle de nye idéer, der kan udspringe af hverdagens uformelle dialog.

”

**Det handler meget om at skabe en kultur, hvor man tør prøve at gå uden at vide, hvor man ender. Det kræver, at innovationen gøres lavpraktisk, virkelighedsnær og til at føle på. Sådan en kultur kan man ikke bare tale frem; man er nødt til at opbygge den ved at prøve at arbejde med det digitale i praksis.**

*Mette Brinch, sekretariatschef i Politik og Borgerservice*